

PENERAPAN VALUE OF FAMILY BUSINESS DALAM INTERNAL CONTROL PADA SISTEM PENJUALAN NON BUMN DENGAN PENDEKATAN COSO (STUDI KASUS PADA PT. BS DI SURABAYA)

Mario Jehezkiel
Universitas Airlangga Surabaya
e-mail: mjehezkiel@yahoo.com

Abstract

The development of steel industry in Indonesia shows a fairly rapid growth through consumption increase of 8.3% from 2007 to 2015. PT. BS is a family business in Surabaya which is engaged in steel industry. The problem faced by PT.BS is the flow of funds within the company that is hampered. In addition, there are several other issues that are the high value of bad debts, the payment period of receivables is longer than the standard limits of the company and not found Standard Operational Procedure (SOP) for the bill with the installment payment system. Internal control with COSO approach through value of family business is a strategy designed to improve internal control on the sales system. This research uses qualitative exploratory method to analyze and evaluate internal control that has been applied by company. The results showed that internal control through the value of family business applied by the company still has many weaknesses in every procedure in the sales system. Therefore, PT.BS needs to apply the value of family bussines in internal control through a non-BUMN sales system with COSO approach to solve all problems and further research on Point of Sales (POS) and Sales Order (SO) necessary.

Keywords: Standard Operational Procedure (SOP), value of family business, internal control, COSO approach, sales system

Abtrak

Perkembangan industri baja di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang cukup pesat melalui peningkatan konsumsi sebesar 8,3% dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2015. PT. BS merupakan sebuah *family business* di kota Surabaya yang bergerak dalam industri baja. Masalah yang dihadapi oleh PT.BS adalah aliran dana dalam perusahaan yang terhambat. Selain itu, terdapat beberapa permasalahan lain adalah tingginya nilai piutang yang tidak tertagih, batas waktu pembayaran piutang lebih lama daripada batas standar perusahaan dan tidak ditemukan *Standard Operational Procedure* (SOP) untuk tagihan dengan sistem pembayaran angsuran. Pengendalian internal dengan pendekatan COSO melalui *value of family business* merupakan sebuah strategi yang dirancang untuk memperbaiki *internal control* pada sistem penjualan. Penelitian ini meng-

gunakan metode kualitatif eksploratory untuk menganalisa dan mengevaluasi internal control yang telah diterapkan oleh perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal melalui *value of family business* yang diterapkan oleh perusahaan masih memiliki banyak kelemahan pada setiap prosedur yang ada dalam sistem penjualan. Oleh karena itu, PT.BS perlu menerapkan *value of family bussines* dalam pengendalian internal (*internal control*) melalui sistem penjualan non-BUMN dengan pendekatan COSO untuk mengatasi segala permasalahan dan penelitian selanjutnya mengenai sistem *Point of Sales* (POS) dan *Sales Order* (SO) perlu dilakukan.

Kata Kunci: *Standard Operational Procedure* (SOP), *value of family business*, pengendalian internal, pendekatan COSO, sistem penjualan

PENDAHULUAN

Industri baja merupakan salah satu dari beberapa sektor industri yang telah banyak mendukung perekonomian negara. Beberapa kendala yang dialami oleh produksi baja di Indonesia adalah ketidakcukupan persediaan biji besi di beberapa wilayah, harga bahan baku yang mengikuti pergerakan harga pasar baja internasional yang cenderung belum stabil (Kemenperin, 2016), dan pelemahan nilai tukar rupiah terhadap US dollar yang berdampak pada penurunan margin laba industri baja. Beberapa perusahaan industri besi baja merupakan perusahaan keluarga yang memiliki kontribusi bagi negara salah satunya adalah PT.BS. PT.BS merupakan *family business* yang berdiri sejak tahun 1973 di Margomulyo, Surabaya dengan pendirinya adalah orang Taiwan yaitu Mr "X". 4 tahun kemudian perusahaan dijual kepada Mr. M dan hanya berselang 1 tahun dijual kepada Mr.PM. Pada tahun 1985 Mr. PM meninggal dunia dan kepemimpinan perusahaan digantikan oleh Mr. HB yang merupakan anak pertama dari pimpinan sebelumnya (Mr. PM). Pengelolaan manajemen yang ada sampai saat ini didominasi oleh keluarga besar dari istri Mr.PM. Masa-masa keemasan dari PT.BS terjadi selama tahun 1978-1985. Setelah 26 tahun berganti kepemimpinan kepada generasi pertama, kondisi keuangan perusahaan mulai menurun drastis. Penurunan ini disebabkan oleh terhambatnya sistem produksi karena mesin baru sebagai pengganti mesin lama yang sudah dibuang tidak dapat beroperasi.

Gangguan dalam produksi pada PT BS berdampak terhadap sistem penjualan. Terdapat beberapa permasalahan lain yang terkait dengan sistem penjualan (Tabel 1.1) PT.BS yang juga berimbas pada omzet perusahaan.

TABEL 1.1

Permasalahan – Permasalahan Dalam Sistem Penjualan PT.BS

No	Permasalahan- Permasalahan Yang Terjadi
1	Tingginya nilai piutang yang tidak tertagih
2	Batas waktu pembayaran piutang lebih besar daripada batas standar yang telah ditentukan oleh perusahaan
3	Tidak terdapat SOP untuk tagihan dengan sistem pembayaran cicilan

Sumber : Data Internal diolah, 2017

Permasalahan-permasalahan yang telah dijabarkan sebelumnya, mengindikasikan lemahnya *internal control* dalam konsep *family business* yang diusung oleh PT.BS. Selain itu, perubahan *value of family business* dari generasi pendiri ke generasi pertama juga mempengaruhi sistem penjualan yang berjalan saat ini.

Bias dalam pengambilan keputusan dapat terjadi akibat ikatan keluarga yang kuat sehingga masih memungkinkan unsur subjektifitas seringkali mendominasi dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin di perusahaan keluarga (Liu et al, 2015). Tiga kelemahan Internal control pada sistem penjualan PT. Telekomunikasi Indonesia : tidak ada audit secara berkala, tidak terdapat online sistim pada berita acara instalasi dan ketidak efisiensi proses pengiriman data (Any Krisnawati, 2013). Emotional intelligence dapat mempengaruhi hubungan interpersonal. Dinamika interpersonal, pada gilirannya, mempengaruhi bagaimana anggota keluarga bekerja sama yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Betancourt, 2014). SIA dapat mengevaluasi kelemahan dan kelebihan PT Gendish Mitra Kinarya terkait pengendalian internnya yang telah ada di perusahaan tersebut (Yos, F.D, 2010). Kesuksesan perusahaan keluarga di India karena adanya keterlibatan dari generasi sebelum (Good Governance) (Indirapriyadharshini, 2012). Kesuksesan perusahaan keluarga di Singapore karena berpegang teguh pada tradisi (*Trading ethos and common sense*) (Fock and Wilkinson, 2007). Kesuksesan perusahaan keluarga di Vietnam karena merasa memiliki atau menjadi bagian dari keluarga (Loyalty) (Hoang Nguyen Viet, 2015). Kesuksesan perusahaan keluarga di Indonesia karena kemampuan yang dimiliki oleh generasi berikutnya (Long Term thinking and continuity) (Tirdasari dan Dhewanto, 2012). Kesuksesan perusahaan keluarga di Jepang karena Jalinan hubungan yangn baik dan generasi sebelum (Good Governance) (Yasuhiro Ochiai,2013).

Family Business (Perusahaan Keluarga)

Berdasarkan terminologi bisnis, terdapat beberapa jenis perusahaan keluarga (Susanto et al., 2009:4), yang terdiri dari *Family Owned Enterprise* (FOE) dan *Family Business Enterprise* (FBE). *Family owned enterprise* merupakan jenis perusahaan yang dimiliki

oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkungan keluarga. Pada perusahaan keluarga jenis FOE, keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga sebagai pemilik perusahaan dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan.

Berbeda dengan *family owned enterprise*, jenis *Family Business Enterprise (FBE)* (Susanto et al., 2009:4) adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan keluarga tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh keluarga. karakteristik lain dari perusahaan keluarga (Susanto et al., 2009:12) adalah: keterlibatan anggota keluarga, generasi penerus sering mempunyai kurva pembelajaran (*learningcurve*) yang cepat, perusahaan keluarga juga ditandai dengan tingginya saling keterandalan di antara sesama anggota keluarga yang ikut mengelola perusahaan, perusahaan keluarga dikelola secara kekeluargaan sehingga ikatan emosional di dalamnya tinggi.

Value Family Business

Nilai-nilai keluarga dapat dipahami sebagai aturan tidak tertulis yang mengatur dan mengendalikan perilaku anggota keluarga. Dalam bisnis keluarga nilai ini juga dibangun untuk mengatur perilaku anggota keluarga dalam mencapai visi keluarga dan misi bisnis mereka. Nilai diturunkan dari generasi ke generasi secara alamiah. Sehingga tidak perlu lagi mengenalkan nilai bisnis keluarga. Ini seperti halnya apabila bisnis dikelola oleh yang bukan anggota keluarga. Adapun nilai-nilai dalam perusahaan keluarga dapat dijabarkan sebagai berikut:

Respect and wholeheartedness: Mengakui keberadaan, menghormati eksistensi dan mengakui peran orang lain, *Involvement and social commitment*: Sikap dan tindakan yang selalu ingin memberi bantuan pada orang lain dan ikut serta terlibat dalam setiap aktivitas, *Honesty*: Perilaku yang dilaksanakan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan, *Trust*: Keyakinan terhadap pihak lain dalam melakukan yang terbaik sesuai apa yang diharapkan, *Loyalty*: Tindakan memberi atau menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau institusi (bersifat emosional), *Long term thinking and continuity*: pertimbangan mengenai apa yang terjadi dimasa depan, pilihan yang mempengaruhi masa depan, dan konsekuensi dari pilihan tersebut, *Trading ethos and common sense*: Pengetahuan tentang tata cara ideal dalam pengaturan dan pengelolaan bisnis yang memperhatikan norma dan moralitas yang berlaku secara universal secara ekonomi maupun sosial, *Good governance*: prinsip yang mengarah-

kan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan serta kewenangan perusahaan dalam memberikan pertanggungjawabannya kepada para shareholder khususnya, dan stakeholders pada umumnya. Unsur yang terlibat: *Transparency, Accountability, Responsibility, Independent, Fairness*.

Sistem Informasi Akuntansi Penjualan

Terdapat empat aktivitas dasar (Romney & Steinbart, 2016) dalam sistem informasi penjualan, yaitu: melakukan entri pesanan penjualan, pengiriman, penagihan, penerimaan kas. Di dalam suatu *financial information system* terdapat beberapa bagian yang saling terintegrasi yang membentuk suatu sistem (Romney & Steinbart, 2016:28) yang terdiri dari: 1) orang-orang yang mengoperasikan sistem dan melakukan berbagai fungsi; 2) prosedur dan instruksi baik manual maupun otomatis dan terlihat dalam pengumpulan sistem; 3) data tentang organisasi dan proses bisnis; 4) perangkat lunak yang digunakan untuk memproses data organisasi; 5) infrastruktur teknologi informasi termasuk komputer, peralatan pendukung, dan lain-lain; 6) *internal control* dan langkah-langkah keamanan yang menjaga data dalam *financial information system*. Sementara aktivitas bisnis dalam siklus penjualan (Romney & Steinbart, 2016:414) terdiri dari: pencatatan pesanan pelanggan, pengiriman, penagihan, penerimaan kas.

Pengendalian Internal

Kerangka COSO (Romney dan Steinbart, 2008:231) sebagai proses yang digunakan oleh dewan direksi dan manajemen untuk mengatur strategi, mengidentifikasi kejadian yang mungkin mempengaruhi entitas, menilai dan mengelola resiko serta menyediakan jaminan memadai bahwa perusahaan mencapai tujuan dan sasarannya. Beberapa komponen dalam pengendalian internal di dalam kerangka COSO (Romney & Steinbart, 2016:231) terdiri dari (1). Lingkungan internal (*internal environment*) menyediakan arahan bagi perusahaan dan mempengaruhi kesadaran pengendalian dari entitas yang ada di dalam perusahaan seperti :Integritas dan nilai etika, Komitmen terhadap kompetensi, Dewan direksi dan komite audit, Filosofi dan gaya operasi manajemen, Struktur organisasi, Penetapan wewenang dan tanggung jawab; Kebijakan dan praktik sumberdaya manusia. (2) Penilaian risiko (*Risk Assesment*) dimana manajemen harus memperjelas tujuan-tujuannya agar resiko dapat teridentifikasi dan dinilai, (3) Aktifitas pengendalian (*Control Activity*) yaitu kebijakan dan prosedur yang memungkinkan pengarahan dari manajemen dilaksanakan sebagaimana mestinya, (4) Informasi dan komunikasi (*Information and Communication*), (5) Pemantauan (*Monitoring*) yang memastikan komponen yang ada di dalam perusahaan dagang dapat bekerja secara efektif (Moeller, 2009:141).

METODE PENELITIAN

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dinyatakan, maka peneliti akan menjelaskan metode penelitian yang akan digunakan berdasarkan teori yang ditulis oleh Yin (2009 dan 2011) dalam bukunya yang berjudul “*Case Study Research: Design and Methods*” dan “*Applications of Study Research*” yang memuat 7 (tujuh) tahapan dalam melakukan penelitian.

Dalam tahapan pertama, rencana penelitian dengan studi kasus pada PT. BS ini melibatkan beberapa proses (Yin, 2009:2); (1) Identifikasi pertanyaan penelitian, yaitu *Main Research Question*: Bagaimana pengendalian internal yang seharusnya diterapkan oleh PT BS untuk meminimalkan resiko penjualan pada sektor non BUMN pada *Family business*. *Mini Research Question*: Permasalahan-permasalahan apa saja yang masih dan sedang dialami oleh perusahaan dengan pengendalian internal pada sistem penjualan yang ada saat ini? Dasar alasan penggunaan metode studi kasus ini adalah Pendekatan kualitatif eksploratory.

Pada tahapan kedua dari penelitian dengan studi kasus pada PT.BS ini dapat dijabarkan secara detail (Yin, 2009:24) sebagai berikut :

1. Unit analisa yang dipergunakan dalam penelitian dan studi kasus yang diambil adalah pengendalian internal yang ada dalam sistem penjualan perusahaan serta hubungan kekerabatan dalam organisasi
2. Teori-teori, dan isu-isu yang digunakan dalam penelitian :
 - a) Teori-teori yang dipergunakan dalam penelitian ini sesuai dengan pembahasan bagian Landasan Teori
 - b) Isu-isu yang terkait dengan studi kasus yang dilakukan saat ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :
 1. Internal Control (IC) dalam penjualan sector non BUMN yang selama ini diterapkan dalam perusahaan
 2. Family Relationship (FR) yang ada dalam perusahaan
 3. Marketing System (MS) yang selama ini diimplementasikan oleh perusahaan.
3. Identifikasi desain studi kasus

Desain studi kasus yang digunakan dalam penelitian adalah *single-case study* (studi kasus tunggal) melalui observasi pada sistem penjualan untuk

menemukan permasalahan permasalahan yang menjadi kendala dalam sistim penjualan.

4. Menjelaskan prosedur-prosedur untuk memelihara kualitas studi kasus

Pada tahapan ketiga dari penelitian menjelaskan tentang apa yang butuh dilakukan sebelumnya untuk mengumpulkan data studi kasus (Yin, 2009:67) yaitu:

1. Dalam mengumpulkan data yang digunakan dalam penelitian pada PT. BS, maka protokol studi kasus (*case study protocol*) akan dikembangkan dan digunakan.
2. Penelitian studi kasus pada PT.BS menggunakan pengumpulan data baik data kualitatif maupun data kuantitatif.
3. Dalam menyajikan bukti studi kasus, maka penelitian ini dilengkapi dengan bukti-bukti pendukung yang disajikan dalam tabel dan gambar yang ada pada Bab 1 seperti formulir Surat Perintah Muat, Surat Pesanan, Nota Penjualan, Surat Jalan, track record untuk piutang yang tidak tertagih.untuk memperkuat latar belakang penelitian.

Untuk memperoleh data mengenai peran karakteristik pimpinan di perusahaan keluarga dalam pengendalian internal untuk meminimalkan resiko penjualan di perusahaan besi baja PT. BS, teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini (Yin, 2009 : 10) adalah :Teknik Wawancara Mendalam,Observasi, Dokumentasi

Hasil penelitian yang dilakukan melalui 3 (tiga) teknik di atas dalam pengambilan atau pengumpulan data akan dianalisa secara keseluruhan dengan kualitatif atau pendekatan alternatif (Yin, 2012 : 15). Adapun pengolahan dan analisis data akan dilakukan dengan :

1. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, peneliti akan mendokumentasikan seluruh informasi dan menjelaskan data yang diperoleh melalui observasi di lapangan (*field observation*) tentang sistem produksi dan sistem persediaan saat ini yang berjalan dalam perusahaan.
 - Sistim Penjualan, Gambaran dari proses penjualan tunai dan kredit :Narasi, Diagram alir sistem (*Flowchart*)
2. Melakukan analisa *value of Family Business* pada PT. BS
3. Melakukan analisa atas hasil dokumentasi tentang sistem pengendalian internal yang diimplementasikan oleh perusahaan dengan menggunakan metodologi *pengendalian internal COSO dan system informasi akuntansi* dalam setiap taha-

pan yang berjalan dalam sistem penjualan yang ada dalam perusahaan besi baja PT BS yang berguna untuk melihat kelemahan-kelemahan yang masih ada dalam pengimplementasian pengendalian internal dalam sistem penjualan : (6 tahap kerangka COSO)

- Sistem Penjualan Tunai dan Kredit yang terbagi dalam 3 prosedur yaitu- Prosedur Penerimaan Order dan Pembayaran, Prosedur Penyerahan Barang, Prosedur Penyerahan
- Rekomendasi perbaikan internal control pada setiap prosedur : Prosedur Penerimaan Order dan Pembayaran, Prosedur Penyerahan Barang, Prosedur Penyerahan Dokumen

Sistem Penjualan

A. Sistem Penjualan Tunai.

1. Prosedur Penerimaan Order

Customer menanyakan ketersediaan material yang akan dipesan termasuk penawaran harga, yang berlaku melalui telepon kepada Sales Marketing. Sales Marketing menanyakan stok material yang dibutuhkan customer ke Admin Marketing 1. Admin Marketing 1 akan memberikan informasi stok barang melalui program SAP termasuk mengkonfirmasi keakuratan data stok ke Admin Gudang. Apabila stok tersedia, maka Admin Marketing 1 mengkonfirmasi kepada Sales Marketing. Sales Marketing akan meminta persetujuan kepada Direktur Utama untuk harga yang akan ditawarkan ke customer. Sales Marketing menghubungi customer mengenai ketersediaan barang dan harga yang sudah ditetapkan oleh Direktur Utama. Apabila customer setuju, Admin Marketing I akan membuat *Performa Invoice* (PI) dan diberikan kepada Customer untuk mentransfer pembayaran berdasarkan kesepakatan. Customer memberikan bukti transfer kepada Admin Marketing I, beserta dengan Purchase Order (khusus untuk new customer, Sales Marketing wajib mengisi Form Customer manual yang diotorisasi ke Direktur Utama. Admin Marketing I akan memberikan proses *marketing* secara manual pada *Purchase Order* (PO) dan diberikan kepada Admin Marketing II. Setelah itu Admin Marketing II membuat Kontrak Pesanan (KP) sebanyak 3 rangkap yang ditandatangani oleh Direktur Utama dan Manajer Marketing (khusus untuk customer baru, form customer harus terlebih dahulu di input ke program SAP dan diberikan kepada finance). Kontrak Pesanan (KP) rangkap ke-1 diberikan kepada Admin Marketing 3, rangkap ke-2 diberikan kepada Accounting dan rangkap ke 3, diarsip.

2. Prosedur Penyerahan Barang

Customer akan menghubungi Admin Marketing 1 melalui telepon untuk menanyakan jadwal pengambilan pesanan material. Admin Marketing 1 akan memberikan informasi kepada Customer untuk kapan pesanan dapat diambil. Selanjutnya, Customer akan mengirimkan DO (*Delivery Order*) via email kepada Admin Marketing 1. Admin Marketing 1 akan mencetak DO sebanyak 2x. DO-R1 akan diberikan kepada Admin Marketing 3 dan untuk DO-R2 diberikan kepada bagian *Dispatch*. Berdasarkan DO-R1, Admin Marketing 3 akan menghubungi customer via telepon agar Customer mengirimkan bagian ekspedisi (*truck*).

Pada saat Customer mengirim *truck* ke bagian *Dispatch* dan tiba di lokasi PT BS, *Dispatch* meminta no SP (Surat Pesanan) kepada Admin Marketing 3 via telepon. Setelah mendapat no SP (Surat Pesanan), *Dispatch* membuat SPM (Surat Perintah Muat) sebanyak 3 rangkap. Untuk rangkap 1 diberikan kepada Admin Marketing 3, rangkap 2 diberikan kepada Gudang untuk diarsip, dan rangkap 3 diberikan kepada *Dispatch* (sementara diberikan kepada ekspedisi). Ekspedisi kemudian ke bagian *Weighting Scale* dengan menyerahkan SPM-R3 dan melakukan penimbangan. Setelah *Weighting Scale* melakukan penimbangan dan input program SAP, SPM-R3 akan distempel dan diisi berat kendaraan tanpa muatan (isinya : Berat bruto, Berat Kendaraan, Berta Netto, Nama bagian keluar, Nama Bagian Timbang) kemudian *truck* dibawa ke Gudang untuk memuat pesanan. Selesai memuat pesanan, Gudang melakukan otorisasi SPM (ditandatangani oleh Adm.Gudang). *Truck* keluar menuju *Weighting Scale* untuk melakukan penimbangan akhir dan input program. SPM-R3 tersebut kemudian diisi berat akhir (pada stempel) dan kemudian *truck* dapat menuju ke *Dispatch* untuk menyerahkan SPM-R3 tersebut. Setelah menerima SPM-R3, *Dispatch* membuat Surat Jalan (sebanyak 6 rangkap) dan diotorisasi oleh Spv. Timbangan, Spv.Gudang, Spv. *Dispatch*, Ekspedisi. Surat Jalan rangkap 1 diberikan kepada Marketing yang nantinya akan di berikan ke Customer (oleh pihak *finance*), rangkap 2 dan 4 diberikan kepada supir, rangkap 3 diberikan kepada Accounting, rangkap 5 diberikan kepada Gudang, dan rangkap 6 diarsip. Setelah supir ekspedisi menerima surat jalan maka pesanan dapat dibawa.

3. Prosedur Penyerahan Dokumen.

Admin Marketing 3 membuat dan mengotorisasi Surat Pesanan (sebanyak 5 rangkap). Rangkap 1, 2, 4 diberikan kepada Finance, rangkap 5 diberikan kepada Accounting, dan rangkap 3 diarsip. Setelah Finance mendapat Surat Pesanan dari Admin Marketing maka Admin Finance melakukan proses PGI (*Post Good Issued*- dimana setelah di PGI ini, Surat Pesanan tidak dapat dirubah/diganti) untuk mendapatkan No Nota

Penjualan dan kemudian No tersebut diinformasikan ke Admin Pajak untuk membuat Faktur Pajak.. Faktur Pajak dibuat sebanyak 2 rangkap : rangkap 1 diberikan kepada Finance, ragkap 2 diarsip. Setelah Finance menerima Faktur Pajak, maka Finance dapat mencetak Nota Penjualan sebanyak 4 rangkap dan di otorisasi (oleh Senior Coordinator Manajer Keuangan, Manajer Accounting). Nota Penjualan rangkap 4 diberikan kepada Accounting untuk diarsip, rangkap 1,2 diberikan kepada Customer dan rankap 3 diarsip. Setelah mendapat bukti transfer dari Customer, maka Admin Finance melakukan input BBM (Bukti Bank Masuk) dan di otorisasi oleh Manajer Keuangan. Setelah di otorisasi oleh Manajer Keuangan, maka BBM tersebut diserahkan kepada Accounting untuk di input ke dalam General Ledger.

B. Sistem Penjualan Kredit

1. Prosedur Penerimaan Order

Customer mengecek ketersediaan material yang dibutuhkan termasuk penawaran harga, yang berlaku melalui telepon kepada Sales Marketing. Sales Marketing menanyakan stok material yang dibutuhkan customer ke Admin Marketing 1. Admin Marketing 1 akan memberikan informasi stok barang melalui program SAP termasuk mengkonfirmasi keakuratan data stok ke Admin Gudang. Apabila stok tersedia, maka Admin Marketing 1 mengkonfirmasi kepada Sales Marketing. Sales Marketing akan meminta persetujuan kepada Direktur Utama untuk harga yang akan ditawarkan ke customer. Sales Marketing menghubungi customer mengenai ketersediaan barang dan harga yang sudah ditetapkan oleh Direktur Utama. Apabila customer setuju, memberikan Purchase Order (khusus untuk new customer, Sales Marketing wajib mengisi Form Customer manual yang diotorisasi ke Direktur Utama) . Admin Marketing I akan memberikan proses *marking* secara manual pada *Purchase Order* (PO) dan diberikan kepada Admin Marketing II. Setelah itu Admin Marketing II membuat Kontrak Pesanan (KP) sebanyak 3 rangkap yang ditandatangani oleh Direktur Utama dan Manajer Marketing (khusus untuk customer baru, form customer harus terlebih dahulu di input ke program SAP dan diberikan kepada finance). Kontrak Pesanan (KP) rangkap ke-1 diberikan kepada Admin Marketing 3, rangkap ke-2 diberikan kepada Accounting dan rankap ke 3, diarsip.

2. Prosedur Penyerahan Barang

Customer akan menghubungi Admin Marketing 1 melalui telepon untuk menanyakan jadwal pengambilan pesanan material. Admin Marketing 1 akan memberikan informasi kepada Customer untuk kapan pesanan dapat diambil. Selanjutnya, Customer akan mengirimkan DO (*Delivery Order*) via email kepada Admin Marketing 1. Admin Mmarketing 1 akan mencetak DO sebanyak 2x. DO-R1 akan diberikan kepada Admin

Marketing 3 dan untuk DO-R2 diberikan kepada bagian *Dispatch*. Berdasarkan DO-R1, Admin Marketing 3 akan menghubungi customer via telepon agar Customer mengirimkan bagian ekspedisi (*truck*).

Pada saat Customer mengirim *truck* ke bagian *Dispatch* dan tiba di lokasi PT BS, *Dispatch* meminta no SP (Surat Pesanan) kepada Admin Marketing 3 via telepon. Setelah mendapat no SP (Surat Pesanan), *Dispatch* membuat SPM (Surat Perintah Muat) sebanyak 3 rangkap. Untuk rangkap 1 diberikan kepada Admin Marketing 3, rangkap 2 diberikan kepada Gudang untuk diarsip, dan rangkap 3 diberikan kepada *Dispatch* (sementara diberikan kepada ekspedisi). Ekspedisi kemudian ke bagian *Weighting Scale* dengan menyerahkan SPM-R3 dan melakukan penimbangan. Setelah *Weighting Scale* melakukan penimbangan dan input program SAP, SPM-R3 akan distempel dan diisi berat kendaraan tanpa muatan (isinya : Berat bruto, Berat Kendaraan, Berta Netto, Nama bagian keluar, Nama Bagian Timbang) kemudian *truck* dibawa ke Gudang untuk memuat pesanan. Selesai memuat pesanan, Gudang melakukan otorisasi SPM (ditandatangani oleh Adm.Gudang). *Truck* keluar menuju *Weighting Scale* untuk melakukan penimbangan akhir dan input program. SPM-R3 tersebut kemudian diisi berat akhir (pada stempel) dan kemudian *truck* dapat menuju ke *Dispatch* untuk menyerahkan SPM-R3 tersebut. Setelah menerima SPM-R3, *Dispatch* membuat Surat Jalan (sebanyak 6 rangkap) dan diotorisasi oleh Spv. Timbangan, Spv.Gudang, Spv. *Dispatch*, Ekspedisi. Surat Jalan rangkap 1 diberikan kepada Marketing yang nantinya akan di berikan ke Customer (oleh pihak *finance*), rangkap 2 dan 4 diberikan kepada supir, rangkap 3 diberikan kepada Accounting, rangkap 5 diberikan kepada Gudang, dan rangkap 6 diarsip. Setelah supir ekspedisi menerima surat jalan maka pesanan dapat dibawa.

3. Prosedur Penagihan

Admin Marketing 3 membuat dan mengotorisasi Surat Pesanan (sebanyak 5 rangkap). Rangkap 1, 2, 4 diberikan kepada Finance, rangkap 5 diberikan kepada Accounting, dan rangkap 3 diarsip. Setelah Finance mendapat Surat Pesanan dari Admin Marketing maka Admin Finance melakukan proses PGI (*Post Good Issued*- dimana setelah di PGI ini, Surat Pesanan tidak dapat dirubah/diganti) untuk mendapatkan No Nota Penjualan dan kemudian No Nota Penjualan tersebut diinformasikan ke Admin Pajak untuk membuat Faktur Pajak melalui telepon. Faktur Pajak dibuat sebanyak 2 rangkap : rangkap 1 diberikan kepada *Finance*, ragkap 2 diarsip. Setelah Finance menerima Faktur Pajak, maka Finance dapat mencetak Nota Penjualan sebanyak 4 rangkap dan di otorisasi (oleh Senior Coordinator Manajer Keuangan, Manajer Accounting). Nota Penjualan rangkap 4 diberikan kepada Accounting untuk diarsip, Nota Penjualan rangkap 1,2 (berserta dengan data pendukung lainnya) diberikan kepada Penagihan untuk siap di tagihkan.

4. Prosedur Penerimaan Pembayaran

Bagian Penagihan menyerahkan Nota Penjualan rangkap 1, 2 kepada Customer untuk ditukarkan Tanda Terima. Setelah mendapat Tanda Terima dari Customer, bagian penagihan menyerahkan ke Admin Finance. Pada saat Tanda Terima telah jatuh tempo, Admin Finance menyerahkan Tanda Terima tersebut kepada bagian Penagihan untuk ditukarkan BG. Setelah mendapat BG, bagian penagihan menyerahkan ke Admin Finance. Admin Finance menginput kedalam program SAP dan mencetak BBM tersebut untuk diserahkan ke Accounting. Oleh pihak Accounting BBM tersebut di input di *General Ledger*. Disamping mencetak BBM, Admin Finance meng-copy BG tersebut dan BG diserahkan ke Kasir. Pada saat BG jatuh tempo, kasir melakukan proses kliring.

Analisa Value of Family Business pada PT.BS

Value of family business (Nilai dalam perusahaan keluarga) yang dominan dalam perusahaan memiliki perbedaan antara generasi pendiri dan generasi penerus (anak pertama dari generasi pendiri). Perbedaan tersebut mengacu pada prosedur-prosedur yang ada dalam sistem penjualan, secara detail sebagai berikut :

Tabel 4.6 Analisa Value of Family Business 1

No	Generasi Pendiri (1973-1985)	Generasi Penerus (1985-Sekarang)
Prosedur Penerimaan Obat		
1	Komisaris / Direktur Utama tidak memerlukan adanya konfirmasi stok ke pihak Gudang karena kepercayaan bahwa stok yang tersedia dilapangan sesuai dengan yang dilaporkan admin gudang	Admin Marketing 1 Memerlukan konfirmasi stok ke pihak Gudang sebagai bagian dari pelaksanaan prosedur , dan percaya bahwa ketersediaan stok dilapangan sesuai yang dilaporkan
2	Penetapan harga dilakukan berdasar kesepakatan semua pihak dan percaya bahwa penjualan yang dilakukan pada customer oleh distributor sudah mengikuti ketentuan yang berlaku	Penetapan harga yang diberikan kepada customer harus selalu mendapatkan persetujuan harga dari Direktur Utama
3	Tidak ada standar yang ditetapkan terkait jangka waktu pembayaran karena kepercayaan terhadap pembayaran customer selalu lancar	Terdapat standar yang ditetapkan oleh Direktur Utama mengenai jangka waktu pembayaran dari customer.
4	Adanya kepercayaan terhadap distributor sehingga berapapun produksi pasti terjual habis tanpa perlu adanya dokumen pendukung pesanan	Seluruh pembelian dari customer wajib menyertakan dokumen Purchase Order (PO), dan Kontrak Pesanan (KP) yang diotorisasi oleh Direktur utama

Tabel 4.6 Analisa Value of Family Business 1 (Lanjutan)

Prosedur Penyerahan Barang		
5	Proses pengambilan pesanan harus melalui konfirmasi by phone kepada admin stok	Proses pengambilan pesanan harus melalui konfirmasi by phone kepada administrator marketing I
6	Pada saat proses pengambilan pesanan, distributor membawa dokumen Delivery Order untuk diserahkan kepada Admin Stok	Pada saat proses pengambilan pesanan, distributor membawa dokumen Delivery Order untuk diserahkan kepada Administrator marketing I
7	Dalam proses muat barang, Ekspedisi membawa dokumen Delivery Order untuk diserahkan ke admin stok	Dalam proses muat barang, Ekspedisi dapat langsung ke bagian Dispatch tanpa disertai dokumen pendukung dari customer (berdasar kepercayaan)
8	Dalam melakukan proses timbangan pesanan, staff weighting scale melakukan pencatatan secara manual tanpa ada otorisasi dari Kepala Gudang karena adanya kepercayaan bahwa pencatatan dilakukan secara benar	Dalam melakukan proses timbangan pesanan, staff weighting scale melakukan pencatatan secara manual dan diotorisasi oleh Kepala Weighting scale dan Kepala Gudang
9	Pada saat proses administrasi, Surat Jalan yang dibuat untuk ekspedisi ditulis secara manual dan di otorisasi oleh Admin stok	Pada saat proses administrasi, pembuatan Surat Jalan oleh bagian Dispatch dan diotorisasi oleh Gudang, dan Weighting scale sesuai prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan

Sumber : Data internal diolah, 2017

Tabel 4.7 Analisa Value of Family Business 2

No	Generasi Pendiri (1973-1985)	Generasi Penerus (1985-sekarang)
Penyerahan Dokumen		
10	Prosedur penerbitan invoice yang dilakukan oleh Administrator Finance tanpa diotorisasi oleh Kepala Finance karena adanya unsur kepercayaan bahwa dokumen yang dibuat sudah benar dan akurat	Prosedur penerbitan invoice dilakukan oleh Administrator Finance dan diotorisasi oleh Senior Finance Coordinator dan Accounting Manager sesuai dengan prosedur yang berlaku

Tabel 4.7 Analisa Value of Family Business 2 (Lanjutan)

Penagihan dan Pembayaran		
11	Tidak ada proses penagihan ke distributor dikarenakan adanya kepercayaan bahwa seluruh tagihan dapat diselesaikan.	Seluruh invoice yang telah jatuh tempo akan di tagihkan oleh bagian penagihan sesuai dengan prosedur yang berlaku dalam perusahaan
12	Tidak ada standar yang mengatur tentang batas waktu atas pembayaran penjualan karena adanya kepercayaan terhadap kepatuhan distributor	Terdapat standar yang mengatur tentang batas waktu atas pembayaran penjualan namun batas waktu tersebut dapat disesuaikan berdasarkan perintah dari Direktur Utama

Sumber : Data internal diolah, 2017

Analisa komponen COSO pada penjualan tunai / kredit

Analisa pengendalian internal dalam system penjualan berdasar elemen COSO yang pertama yaitu control environment dapat digambarkan dalam tabel dibawah ini (Tabel 4.6 – Tabel 4.7)

TABEL 4.6 Analisa Sistem Penjualan berdasarkan Control Environment

No	Bidang yang di tetapkan	Pelaku	Kelebihan	Kekurangan	Ancaman
1	Penerimaan order	Admin Marketing 1,2,3	Terdapat Job Desc pada bagian sales marketing dan finance	Admin marketing 1,2,3, dan Accounting tidak mempunyai job desc	-Ketidak tegasan dalam tanggung jawab, -Timbul kecurangan
2	Penerimaan order	Coordinator Marketing	Memiliki wewenang untuk menentukan harga jual karena beliau adalah adik kandung dari Direktur Utama	Memiliki wewenang untuk menentukan harga jual karena beliau adalah adik kandung dari Direktur Utama Dapat menentukan harga jual tanpa standar, Harga jual dapat di mark up tanpa sepengetahuan Direktur Utama	korupsi

TABEL 4.6 Analisa Sistem Penjualan berdasarkan Control Environment (Lanjutan)

No	Bidang yang di tetapkan	Pelaku	Kelebihan	Kekurangan	Ancaman
3	Penerimaan order	Manager Marketing		Seluruh marketing Manajer tidak mempunyai wewenang dalam penetapan harga. Semua keputusan berada dalam Direktur Utama	Dapat berpotensi kehilangan order apabila Direktur Utama, Coordinator marketing tidak berada ditempat

Sumber : data internal diolah, 2017

Tabel 4.7 Analisa Sistem Penjualan berdasarkan Control Environment

No	Bidang yang di tetapkan	Pelaku	Kelebihan	Kekurangan	Ancaman
4	Penerimaan order	Senior Finance Coordinator (Diatas Manager Finance)		Memiliki privilege dalam memberikan harga kepada Sales Marketing, Manager Marketing	Jika penetapan harga lebih besar dari standar yang dimiliki perusahaan, mengakibatkan hilangnya order. Sebaliknya penetapan harga yang terlalu rendah dari standar memberikan dampak yaitu kerugian bagi perusahaan
5	Penyerahan barang	Sales Marketing, Manager Marketing	Adanya anggapan bahwa karyawan yang terlibat dianggap memiliki kemampuan yang handal dan komitmen yang tinggi terhadap kualitas	Tidak adanya kepatuhan sales marketing dalam menjalankan prosedur quality control atas pesanan yang akan diserahkan kepada customer	Kualitas barang yang tidak memenuhi standar berdampak pada batas waktu pembayaran piutang lebih besar daripada batas standar yang telah ditentukan oleh perusahaan

Tabel 4.7 Analisa Sistem Penjualan berdasarkan Control Environment (lanjutan)

No	Bidang yang di tetapkan	Pelaku	Kelebihan	Kekurangan	Ancaman
6	Penyerahan dokumen	Senior Finance Coordinator (Diatas Manager Finance)	Tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap koordinator finance sehingga memiliki wewenang yang setara dengan semua tingkat	Tidak adanya garis pelaporan dalam proses otorisasi atas invoice yang diterbitkan (semua diotorisasi oleh Coordinator Finance)	Kesalahan atas invoice yang diterbitkan dapat merugikan perusahaan

Sumber : data internal diolah, 2017

Analisa pengendalian internal dalam sistem penjualan berdasar elemen COSO yang kedua yaitu risk assesment dapat digambarkan dalam tabel dibawah ini (Tabel 4.8)

Tabel 4.8 Analisa Sistem penjualan berdasarkan Risk Assesment

No	Pelaku	Bidang yang ditetapkan	Kelebihan	Kekurangan	Ancaman
1	Coordinator Marketing	penerimaan order	Coordinator marketing memiliki keistimewaan dalam jam kerja (jam kerja tidak atur)	-Pengurangan pencapaian target penjualan	-Target penjualan tidak tercapai
2		penerimaan order	Dapat menerima order tanpa dianalisa	-Resiko penolakan dari Direktur Utama -Tidak dapat menganalisa resiko terhadap kondisi customer	-Kehilangan customer -peningkatan piutang tak tertagih
3	Admin Marketing 1, Despatch	penyerahan barang	-Mempercepat prosedur pengambilan barang	Tidak terintegrasinya antara proses pembuatan SPM dan SO (no SO diinformasikan secara verbal untuk dapat membuat SPM)	Kesalahan pencatatan penjualan dan persediaan barang jadi

Sumber : data internal diolah, 2017

Analisa pengendalian internal dalam system penjualan berdasar elemen COSO yang ketiga yaitu control activity dapat digambarkan dalam tabel dibawah ini (Tabel 4.9)

Tabel 4.9 Analisa Sistem Penjualan berdasarkan Control Activity

No	Bidang yang di tetapkan	Pelaku	Kelebihan	Kekurangan	Ancaman
1	Penerimaan order	Admin Gudang		Informasi ketersediaan stok tidak akurat	Terdapat potensi pencurian stok oleh pihak gudang
2	Penerimaan order	Manager Marketing		Manager Marketing dalam penginputan TOP dalam Form Customer tidak sesuai dengan standar perusahaan	Mengakibatkan pelaporan piutang dagang tidak akurat
3	Penerimaan order	Admin Marketing 2		Terdapat perbedaan format antara form customer manual dengan format di program SAP	Piutang dagang tidak terdapat batas plafon menyebabkan meningkatnya piutang yang tidak tertagih
4	Penyerahan barang	Despatch		Tidak ada surat perintah pengambilan pesanan dari customer	Ekspedisi dapat memanipulasi barang yang dimuat dan lepas tanggung jawab
5	Penyerahan barang	Staff Despatch		Hasil timbangan atas truck kosong dan truck yang sudah berisi muatan ditulis secara manual	Kesalahan dalam menulis hasil timbang dapat menyebabkan konflik antar karyawan yang berakibat mengganggu jalannya operasional perusahaan.
6	Penyerahan dokumen	Cashier	Adanya kepercayaan yang tinggi terhadap kasir dalam penerimaan pembayaran dari customer	tidak adanya prosedur dalam pembayaran cash sehingga pencatatan dilakukan cukup secara manual saja	Berpotensi untuk kesalahan pencatatan sehingga berdampak pada laporan piutang, laporan laba rugi perusahaan

Sumber: data internal diolah, 2017

Analisa pengendalian internal dalam sistem penjualan berdasar elemen COSO yang keempat yaitu control activity dapat digambarkan dalam tabel dibawah ini (Tabel 4.10)

Tabel 4.10 Analisa Sistem Penjualan berdasarkan Information& Communication

No	Bidang yang di tetapkan	Pelaku	Kelebihan	Kekurangan	Ancaman
1	Penerimaan order	Direktur Utama		Informasi TOP yang diberikan Direktur Utama tidak sesuai dengan informasi yang ditulis dalam dokumen	Konflik dengan customer menyebabkan customer tidak mau membayar, sehingga nilai piutang tidak tertagih meningkat
2	Penyerahan barang	Coordinatior Marketing	Coordinatior marketing sebagai pengawas lapangan pada item barang material tertentu memiliki posisi tertinggi dalam mengatur keluar masuknya material dikarenakan adanya hubungan kekerabatan dengan Direktur Utama	Terdapat perbedaan sistem antara pusat dengan pabrik sehingga informasi tidak terkoneksi	Memudahkan terjadinya tindakan kecurangan dalam hal pelaporan administrasi gudang
3	Penyerahan dokumen	Admin Marketing, Manager Marketing, Sales Marketing		Tidak ada komunikasi antara marketing dengan penagihan dalam memasukkan nota penjualan	Mengakibatkan keterlambatan dalam proses pembayaran

Sumber : data internal diolah, 2017

Analisa pengendalian internal dalam sistem penjualan berdasar elemen COSO yang kelima yaitu monitoring dapat digambarkan dalam tabel dibawah ini (Tabel 4.11)

Tabel 4.11 Analisa Sistem Penjualan berdasarkan monitoring

No	Bidang yang di tetapkan	Pelaku	Kelebihan	Kekurangan	Ancaman
1	Penerimaan order	Manager Marketing		Tidak ada otorisasi dari Customer atas Kontrak Pesanan dalam keadaan barang telah diambil	Apabila harga barang mengalami kenaikan sedangkan customer belum mebayar pesanan (melebihi jatuh tempo), maka Perusahaan berpotensi mengalami kerugian.
2	Penyerahan barang	SPV Weighting Scale	SPV Weighting Scale dipercaya dalam hal menerima jasa diluar aktivitas perusahaan karena dianggap mempunyai hubungan persaudaraan dengan Direktur Utama	Tidak ada pengawasan secara khusus dalam menerima jasa timbangan non operasioanal perusahaan termasuk dalam hal penerimaan pembayaran	Pembayaran yang dilakukan oleh non customer menyebabkan adanya indikasi kecurangan seperti manipulasi laporan untuk tujuan korupsi
3	Penyerahan dokumen	Admin Pajak		Faktur Pajak yang dibuat tidak memiliki supporting document	dikator ketidakpuasan pelanggan tinggi sehingga berdampak pada nilai piutang yang berjalan

Sumber : data internal diolah, 2017

Rekomendasi perbaikan *internal control* pada PT.BS

Berdasar penelitian terdahulu pada beberapa negara di Asia (Singapore, Thailand, Vietnam, Indonesia dan Jepang), mayoritas *value of family business* yang diterapkan pada perusahaan yang berhasil mencerminkan ketaatan terhadap prinsip dan kuatnya pengendalian internal yang dimiliki oleh perusahaan (*Good Govenance*). Oleh karena itu, rekomendasi yang dapat diberikan kepada PT.BS sebaiknya mengacu pada

5 unsur yang terdapat dalam konsep good governance (*transparency, accountability, responsibility, independency, fairness*). Adapun rekomendasi rekomendasi tersebut adalah:

Penerimaan Order

Control Environment :

- a. Penerapan *job desc* untuk Admin marketing 1,2,3 dan *accounting* dipaparkan secara jelas (tanpa intervensi dari pihak keluarga manapun). Hal ini mencerminkan dengan prinsip *independency dan responsibility*
- b. Penetapan standar harga jual harus dibuat dan diotorisasi oleh semua pihak terlibat walaupun memiliki hubungan kekerabatan. Hal ini mencerminkan demham prinsip *transparency*

Risk Assesment:

- a) Anggota keluarga yang masuk dalam perusahaan seharusnya diseleksi berdasarkan kemampuan dan kompetensi dalam bidangnya seperti perekrutan profesional dan apabila tidak ahli / tidak memiliki kemampuan dalam bidang yang lain. Hal ini mencerminkan prinsip *independen*
- b) Perlu adanya penetapan target yang dilengkapi dengan sistem *award dan punishment* bagi marketing tanpa memperdulikan hubungan kekerabatan, award dan punishment diberikan. Hal ini mencerminkan prinsip *independency*

Information & Communication

Direktur Utama harus memiliki ketegasan dalam pngambilan keputusan terkait dengan *TOP*. Hal ini mencerminkan prinsip *Accountability*

Monitoring

Kotrak Pesanan wajib diotorisasi oleh pihak *customer* sebagai bentuk konfirmasi sesuai dengan prinsip *transparency*

Control Activity

Divisi Gudang harus melakukan stok opname secara berkala untuk menghasilkan stok yang akurat. Hal ini mencerminkan *prinsip fairness*

Penyerahan Barang

Control Environment

Penetapan standar kepatuhan mengenai pengecekan *quality control*. Hal ini mencerminkan *accountability dan responsibility*

Control activity

Pada aktivitas prosedur pengambilan barang oleh *customer* harus disertai dengan surat perintah pengambilan pesanan yang dibuat oleh *customer*. Hal ini mencerminkan prinsip *independency*

Risk Assesment

Menciptakan sistem yang lebih terintegrasi antara SPM dan SO, sistem pusat dengan pabrik. Hal ini mencerminkan prinsip *transparency*

Monitoring

Sistem Pengawasan dalam jasa timbang non operasional perusahaan untuk menghindari korupsi. Hal ini mencerminkan prinsip *fairness*

Penyerahan dokumen dan Pembayaran

Control environment

Pemisahan fungsi serta pengaturan ulang atas otorisasi dokumen dalam garis pelaporan. Hal ini mencerminkan prinsip *independency, responsibility*

Control Activity

Pembuatan prosedur penerimaan kas untuk mempermudah pengawasan terhadap aliran dana yang masuk. Hal ini mencerminkan prinsip *accountability*. Penerapan aturan dan kebijakan tentang sistem penjualan dengan pembayaran angsuran. Hal ini mencerminkan prinsip *transparency*

Information & Communication

Perbaikan komunikasi antara marketing dengan divisi penagihan sehingga pembayaran atas tagihan mengikuti standar waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini mencerminkan prinsip *fairness*

Monitoring

Dalam proses pembuatan Faktur Pajak harus didukung oleh dokumen yang mendukung dan harus ada proses *approval* oleh *Accounting Manager*. Hal ini mencerminkan prinsip *transparency*

SIMPULAN

Tingginya nilai piutang yang tidak tertagih pada perusahaan keluarga disebabkan oleh lemahnya pengendalian internal pada prosedur penerimaan order dan prosedur penyerahan barang secara spesifik pada elemen *control environment*, *risk assessment*, *control activity*, *information & communication* dan *monitoring*. Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi bagi perbaikan *internal control* berdasarkan 5 unsur pada konsep *Good Governance* sebagai *value of family business* yang disarankan untuk kemajuan perusahaan

Terjadinya batas waktu pembayaran piutang lebih besar daripada batas standar yang ditentukan oleh perusahaan diakibatkan karena lemahnya *internal control* pada prosedur penerimaan order, penyerahan barang dan penyerahan dokumen khususnya pada elemen *risk assessment dan information & communication* berdasarkan pada kerangka COSO karena adanya hubungan kekerabatan. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan saran perbaikan dengan 5 unsur dalam konsep *value good governance* sebagai acuan dalam mengembangkan keberhasilan perusahaan untuk terus bertahan

Tidak terdapatnya SOP untuk tagihan dengan sistem pembayaran angsuran menunjukkan bahwa pengendalian internal pada prosedur pembayaran khususnya pada elemen *risk assessment* sangat rendah. Penelitian ini menyarankan agar perusahaan menerapkan aturan dan kebijakan terkait pembayaran dengan sistem angsuran untuk menegakkan unsur *transparacy* dalam *good governance*.

PUSTAKA ACUAN

Any Krisnawati, Suhadak, & Topowijono. (2013). Analisis Sistem Informasi Akuntansi Penjualan dan Penerimaan Kas (Studi Pada Penjualan Speedy PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.1, No.1, 59-67.*

Bambang. (2010). Kegagalan Suksesi membuat Bisnis Keluarga Berumur Pendek *Antara News.com*, from <http://www.antaraneews.com/berita/232956/kegagalan-suksesi-membuat-bisnis-keluarga-berumur-pendek>

- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence : an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Billicocta, Y. c., & Parwito. (2017). Nyonya Meneer, dari konflik keluarga hingga utang berujung pailit, *Merdeka.com*. Retrieved from <https://www.merdeka.com/peristiwa/nyonya-meneer-dari-konflik-keluarga-hingga-utang-berujung-pailit.html?ref=yfp>
- Bodnar, G. H., & Hopwood, W. S. (2013). Accounting Information System
- Boynton, W. C., Johnson, R. N., & Kell, W. G. (2007). Modern Auditingn Ed.7
- Faboyede, O. S., Ben Caleb, E., & Obigbemi, I. (2013). Financial Intelligence and the Quality of Higher Education in Africa. *An International Multidisciplinary Journal*, 7(3), 1-17. doi: <http://dx.doi.org/10.4314/afrev.v7i3.1>
- Fock, S. T., & Wilkinson, B. (2007). Over the Weberian Wall: Chinese Family Businesses in Singapore. *The Copenhagen Journal of Asian Studies*, 25.
- Gómez Betancourt, G., C. Botero, I., Bernardo Betancourt Ramirez, J., & Piedad López Vergara, M. (2014). Emotional intelligence in family firms: Its impact on interpersonal dynamics in the family, business and ownership systems. *Journal of Family Business Management*, 4(1), 4-23.
- Hall, J. A. (2007). *Accounting Information Systems* (13 ed.). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Indirapriyadharshini. (2012). SWOT Analysis of Indian Family Business. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 37-42.
- Ismail, N., & Mahfodz., A. N. (2009). Succession planning in family firms and its implication on business performance. [Exploratory Study]. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, V(3), 86-107.
- Kahtani, A. A. (2013). Employee Emotional Intelligence and Employee Performance in the Higher Education Institutions in Saudi Arabia: A Proposed Theoretical Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9).
- Kemenperin. (2016). Industri Baja Terkendala Pasokan Energi dan Bahan Baku, from <http://www.kemenperin.go.id/artikel/8162/Industri-Baja-Terkendala-Pasokan-Energi-dan-Bahan-Baku>
- Khokhar, & Kush, T. (2009). Emotional Inteligence and Work Performance among Executives. *Europe's Journal of Psychology*, 1.
- Khomar, A. P., & Mustamu, R. H. (2014). Penerapan Succession Plan Pada Perusahaan Keluarga PT Mustika Buana Sejahtera di Lumajang *Agora*, 2(1), 467-472.
- Liu, C., Eubanks, D. L., & Chater, N. (2015). The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 419-435.

- McLeod, R., & Schell, G. (2001). *Management Information Systems* (Eight ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Mehmood, T., Qasim, S., & Azam, R. (2013). Impact of Emotional Intelligence on the Performance of University Teachers *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(18).
- Moeller, R. (2009). *Brinks Modern Internal Auditing*
- Naibaho, A. T. (2013). Analisis Pengendalian Internal Persediaan Bahan Baku Terhadap Efektifitas Pengelolaan Persediaan Bahan Baku *EMBA*, 1(3), 63-70.
- Nyayu Lathifah Tirdasaria, & Dhewantoa, W. (2012). Family Business Succession in Indonesia: A Study of Hospitality Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 69-74.
- Ochiai, Y. (2013). Business Succession and Successor Legitimacy in Well-Established Family Companies in Japan. *International Journal of Business and Information*.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2016). *Sistem Informasi Akuntansi* (13 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sawalqa, F. A., & Qtish, A. (2012). Internal Control and Audit Program Effectiveness: Empirical Evidence from Jordan. *Internation Business Research*, 5(9).
- Schneider, K. N., & Becker, L. L. (2011). Using the COSO model of internal control as a framework for ethics initiatives in business schools. *Journal of Academic and Business Ethics*.
- Suartana, I. W. (2010). *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi* Yogyakarta CV. Andi Offset.
- Susanto, Wijanarko, H., Susanto, P., & Mertosono, S. (2009). *Family Business* (Kedua ed.). Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Viet, H. N. (2015). Succession Decision in Vietnamese Family Companies. *International Journal of Business and Management*, 10(7).
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*
- Yos, F. D. (2010). Analisis Sistem Informasi Akuntansi Penjualan Tunai Untuk Meningkatkan Pengendalian Intern Pada PT. Gendish Mitra Kinarya. Online),(http://www.gunadarma.ac.id/library/articles/graduate/economy/2009/Artikel_21205531.pdf, diakses 27 Juli 2012).